

# VU Research Portal

## **Omgaan met onzekerheid: het belang van rechtvaardigheid in organisaties.**

van den Bos, K

### ***published in***

Gedrag en Organisatie  
2000

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

van den Bos, K. (2000). Omgaan met onzekerheid: het belang van rechtvaardigheid in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 13, 249-259. <http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0214-200305/UUindex.html>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Omgaan met onzekerheid

## Het belang van rechtvaardigheid in organisaties

Kees van den Bos\*

*Uit de onderzoeksliteratuur is bekend dat rechtvaardigheid sterke effecten kan bewerkstelligen op reacties van mensen in organisaties. In de voorliggende bijdrage wordt getracht een antwoord te geven op de vraag waarom dit zo is. Waarom is rechtvaardigheid belangrijk voor mensen? Studies worden besproken die aantonen dat rechtvaardigheid belangrijk is omdat het mensen de mogelijkheid biedt om om te gaan met zaken waarover ze onzeker zijn. Omdat onzekerheid een belangrijke rol speelt in moderne arbeidsorganisaties (denk aan reorganisaties en flexwerk), en wellicht in de toekomst alleen nog maar een grotere rol gaat spelen, duidt dit op het grote belang van rechtvaardigheid in organisaties.*

Trefwoorden: rechtvaardigheid, onzekerheid

### 1 Inleiding

Sociale rechtvaardigheid speelt een grote rol in organisaties (voor overzichtswerken, zie bijv. Cropanzano & Folger, 1989, 1991; Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Cropanzano, 1998; Folger & Konovsky, 1989; Gilliland, 1994; Greenberg, 1990, 1993; Lind & Tyler, 1988; Steiner & Gilliland, 1996; Sweeney & McFarlin, 1993; Tyler & Lind, 1992). Wanneer mensen in organisaties zich *rechtvaardig* behandeld voelen dan leidt dat er vaak toe dat de motivatie en betrokkenheid bij het werk toeneemt, dat mensen minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten en dat er een grotere kans bestaat dat er taken worden verricht die niet tot de eigenlijke taakomschrijving van de betrokken personen behoren. Bovendien zorgt een rechtvaardige behandeling ervoor dat werknemers zich gewaardeerd voelen en dat de kans op conflicten wordt verkleind en dat de kans wordt vergroot dat reeds bestaande conflicten worden opgelost. Kwaliteit en kwantiteit van arbeidsprestaties worden positief beïnvloed door waargenomen rechtvaardigheid. Tevredenheid met het werk neemt toe, evenals acceptatie van en vertrouwen in leidinggevers. Ook zorgt rechtvaardigheid ervoor dat werknemers zich loyaler opstellen tegenover de organisatie en dat er een grotere bereidheid ontstaat om uitkomsten van beslissingen van het management te accepteren.

\* Deze bijlage is op uitnodiging van de redactie geschreven. Kees van den Bos is verbonden aan de Afdeling Sociale Psychologie, Vrije Universiteit Amsterdam. Het werk aan dit artikel is mogelijk gemaakt door een beurs die door de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen aan de auteur is toegekend. Met dank aan Joost Miedema, Jan-Willem van Prooijen, Annelies van Vianen en Ismintha Waldring voor hun commentaar op eerdere versies. Correspondentieadres: Vrije Universiteit Amsterdam, Afdeling Sociale Psychologie, Kees van den Bos, Van der Boeorchorststraat 1, 1081 BT Amsterdam. E-mail: K.van.den.Bos@psy.vu.nl.

Wanneer mensen in organisaties zich *onrechtvaardig* behandeld voelen vermindert dat gewoonlijk het moreel van werknemers, vergroot het de kans op zelfgekozen ontslag en op (heimelijk of openlijk) verzet tegen de organisatie en haar leden. Ook leidt onrechtvaardigheid er vaak toe dat mensen zich (objectief of subjectief) terugtrekken uit de organisatie en zich meer op zichzelf richten in plaats van op de mensen om hen heen. Onrechtvaardigheid vermindert de samenwerking tussen werknemers. Ook kan waargenomen onrechtvaardigheid ertoe leiden dat mensen normovertredend gedrag gaan vertonen en dingen van de organisatie gaan stelen (denk hierbij bijv. aan het mee naar huis nemen van floppy's voor privé-gebruik). Onrechtvaardigheid verhoogt werkstress en doet een negatieve houding ten aanzien van de organisatie ontstaan. Wanneer een sollicitant zich tijdens de sollicitatieprocedure onrechtvaardig behandeld voelt kan dat ertoe leiden dat hij of zij niet zal willen werken bij de desbetreffende organisatie.

De hierbovenstaande opsomming laat zien dat rechtvaardige en onrechtvaardige gebeurtenissen sterke effecten kunnen bewerkstelligen op reacties van mensen in organisaties. We weten dus uit de onderzoeksliteratuur dat rechtvaardigheid een belangrijke rol speelt in het menselijk leven. Maar waarom is dat zo? Waarom is rechtvaardigheid belangrijk voor mensen? Dit zijn essentiële vragen voor degenen onder ons die geïnteresseerd zijn in de sociale en organisatiepsychologie in het algemeen en rechtvaardigheid in het bijzonder. In het voorliggende artikel zal ik een aantal studies bespreken die mijn collega's en ik de laatste jaren hebben uitgevoerd en die hopelijk bij kunnen dragen aan het beantwoorden van deze vragen.

Het onderzoek dat hier zal worden besproken benadrukt dat in veel situaties mensen onzeker zijn over zaken die voor hen belangrijk zijn. Bovendien zullen de studies aantonen dat rechtvaardigheid de mogelijkheid biedt om om te gaan met deze onzekerheden. Drie studies zullen de revue passeren. Hierna zullen conclusies worden getrokken en implicaties worden besproken.

## 2 Rechtvaardigheid en vertrouwen in leidinggevend

De eerste studie die ik hier wil bespreken (Van den Bos, Wilke & Lind, 1998) ging uit van de eerlijkheidsheuristiektheorie ('the fairness heuristic theory'; voor overzichten van deze theorie, zie Van den Bos, 1998, 1999, in druk-a; Van den Bos, Lind, Vermunt & Wilke, 1997; Van den Bos, Lind & Wilke, in druk; Van den Bos, Vermunt & Wilke, 1997; Van den Bos, Wilke, Lind & Vermunt, 1998). Wat van belang is voor het voorliggende artikel is dat deze theorie veronderstelt dat rechtvaardigheid belangrijk is voor mensen wanneer zij bezorgd zijn over potentiële problemen die te maken hebben met wederzijdse afhankelijkheid en sociale identiteit. Deze problemen zijn door Lind (1995) aangeduid als het fundamentele sociale dilemma. Kort gezegd houdt dit dilemma in dat mensen zich regelmatig afvragen of zij erop kunnen vertrouwen dat andere personen hen niet zullen uitbuiten of uitsluiten van belangrijke relaties en groepen (vgl. Tyler & Lind, 1992).

De eerlijkheidsheuristiektheorie veronderstelt dat mensen vaak onzeker zijn over hun relatie met leidinggevend en andere autoriteiten. Dit komt onder andere omdat leidinggevend macht over of invloed op hen kunnen uitoefenen, waardoor er de mogelijkheid bestaat dat leidinggevend hen zullen 'gebruiken' of van belangrijke sociale verbanden uit zullen sluiten (vgl. Tyler & DeGoey, 1996). De theorie stelt dat mensen daarom graag willen weten of zij hun leidinggevend kunnen vertrouwen.

Echter, we kunnen ons afvragen of we vaak directe informatie tot onze beschikking hebben over de mate waarin leidinggevendenden te vertrouwen zijn. Van den Bos, Wilke en Lind (1998) stelden dat dergelijke vertrouwensinformatie veelal niet voorhanden is. Wat doen mensen in situaties waarin informatie over de betrouwbaarheid van leidinggevendenden afwezig is? De eerlijkheidsheuristiektheorie veronderstelt dat in dergelijke situaties mensen gebruik maken van eerlijkheids- en rechtvaardigheidsinformatie teneinde uitsluitsel te krijgen over de mate waarin de leidinggevendenden te vertrouwen zijn.

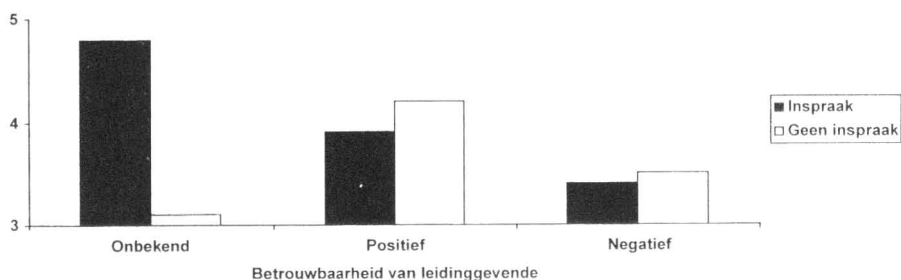
De eerlijkheidsheuristiektheorie stelt dus dat wanneer directe, expliciete informatie over de betrouwbaarheid van leidinggevendenden afwezig is mensen letten op de rechtvaardigheid waarmee leidinggevendenden hen behandelen om zodoende erachter te komen hoe zeker zij kunnen zijn over hun positie in hun groep, organisatie of samenleving. Immers, worden zij door de leidinggevendenden rechtvaardig behandeld dan hebben zij reden om zich zekerder te voelen dan wanneer zij niet rechtvaardig worden behandeld. Met andere woorden, de theorie stelt dat mensen enigszins onzeker zijn over hun relatie met leidinggevendenden en dat zij rechtvaardigheidsinformatie gebruiken om om te gaan met deze onzekerheid. Rechtvaardigheid fungeert op deze wijze als een heuristiek: rechtvaardigheidsinformatie wordt als heuristisch vervangingsmiddel gebruikt in het beslissingsproces of een leidinggevende wel of niet te vertrouwen is.

Naar aanleiding van het hierboven geschetste psychologische proces veronderstelden Van den Bos, Wilke en Lind (1998) dat wanneer mensen niet weten of hun leidinggevende te vertrouwen is hun reacties sterk zullen worden beïnvloed door de rechtvaardigheid waarmee er met hun wordt omgegaan. Echter, weten zij dat de leidinggevende te vertrouwen is of niet te vertrouwen is, dan hebben zij minder behoefte aan rechtvaardigheidsinformatie en zullen hun reacties dus minder sterk door de rechtvaardigheid van hun behandeling beïnvloed worden.

Teneinde deze hypothesen te toetsen voerden Van den Bos, Wilke en Lind (1998) twee experimentele studies uit (een scenario-experiment en een laboratorium-experiment). In dit artikel zal ik de methode en de resultaten van het laatste experiment samenvatten. Voor een volledig overzicht van het uitgevoerde onderzoek en de verkregen resultaten wordt verwezen naar Van den Bos, Wilke en Lind (1998).

In het onderzoek werd gemanipuleerd dat deelnemers wisten dat zij hun leidinggevende konden vertrouwen (positief vertrouwen-conditie), wisten dat zij hun leidinggevende niet konden vertrouwen (negatief vertrouwen-conditie) of dat zij niet waren geïnformeerd of zij de leidinggevende wel of niet konden vertrouwen (informatie over vertrouwen onbekend-conditie). Daarna volgde er een vaak gebruikte manipulatie van procedurele rechtvaardigheid: deelnemers kregen een mogelijkheid om hun mening te geven over hoe een belangrijke beslissing moest worden genomen (dit zal hier worden aangeduid als een inspraakprocedure) of hen werd een dergelijke meningsuiting onthouden (geen inspraakprocedure).<sup>1</sup> Daarna werd aan de deelnemers gevraagd hoe tevreden zij waren met een uitkomst die zij kregen van de leidinggevende en hoe eerlijk zij deze uitkomst vonden.

De belangrijkste bevindingen van Van den Bos, Wilke & Lind (1998, Experiment 2) staan samengevat in Figuur 1. Uit deze figuur valt af te leiden dat, zoals was voorspeld, de resultaten aantonen dat de reacties van mensen sterker werden beïnvloed door de manipulatie van procedurele rechtvaardigheid (inspraak- vs. geen inspraak-procedure) wanneer zij niet wisten of zij hun leidinggevende konden vertrouwen dan wanneer zij wisten dat deze persoon te vertrouwen was of niet te vertrouwen was.



Figuur 1 *Uitkomst-oordelen als een functie van de mate waarin de leidinggevende te vertrouwen was (onbekend, positief, of negatief) en procedurele rechtvaardigheid (inspraak of geen inspraak). Hogre scores geven aan dat deelnemers tevredener met hun uitkomst waren en hun uitkomst eerlijker vonden.*

De bevindingen van Van den Bos, Wilke en Lind (1998) suggereren dat wanneer mensen niet weten of zij hun leidinggevende kunnen vertrouwen zij gebruik maken van eerlijkheids- en rechtvaardigheidsinformatie – als heuristische vervangingsmiddelen – teneinde vast te kunnen stellen of zij niet zullen worden uitgebuit of buitengesloten van sociale relaties. Wanneer mensen echter expliciete informatie tot hun beschikking hebben over de betrouwbaarheid van de leidinggevende dan hebben zij eerlijkheids- en rechtvaardigheidsinformatie niet nodig.

Het is goed om hier te vermelden dat een studie van Van den Bos, Van Schie en Colenberg (2000) aantoonde dat bovengenoemde effecten niet alleen in experimentele studies kunnen worden gevonden, maar ook in situaties die een belangrijke rol spelen in het leven van mensen: Van den Bos, Van Schie en Colenberg deden een vragenlijst-onderzoek waarin ouders werd gevraagd naar hun ervaringen met een organisatie die verantwoordelijk was voor de dagopvang van hun kinderen. De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat wanneer respondenten niet goed wisten of de organisatie wel of niet te vertrouwen was hun reacties ten aanzien van de organisatie sterker werden beïnvloed door de waargenomen rechtvaardigheid van de door de organisatie gehanteerde procedures dan wanneer zij wisten dat de organisatie te vertrouwen was.

Een van de redenen waarom de besproken bevindingen interessant kunnen zijn is dat vorige onderzoeken (bijv. Brockner & Siegel, 1996) nagingen hoe mensen reageren op leidinggevers die zij kunnen vertrouwen versus die zij niet kunnen vertrouwen. De hierboven besproken resultaten tonen aan dat het ook erg belangrijk is om een zorgvuldig onderscheid te maken tussen situaties waarin mensen informatie over de betrouwbaarheid van leidinggevers tot hun beschikking hebben (positieve dan wel negatieve informatie) versus omstandigheden waarin informatie over vertrouwen niet expliciet aanwezig is.

Wat met name interessant is voor de voorliggende bijdrage is dat de bevindingen van Van den Bos, Wilke en Lind (1998) en Van den Bos, Van Schie en Colenberg (2000) een antwoord suggereren op de vraag 'waarom is rechtvaardigheid belangrijk voor mensen?': mensen lijken voornamelijk om rechtvaardigheid te geven wanneer zij onzeker zijn over belangrijke sociale informatie (in dit geval: vertrouwensinformatie). In de volgende twee studies die hier besproken zullen worden zal hier verder op worden ingegaan.

### 3 Rechtvaardigheid en gedachten aan de dood

In de tweede studie die ik hier wil bespreken (Van den Bos & Miedema, 2000) werden de reacties van mensen op onzeker makende zaken bestudeerd. Hierbij werd gebruik gemaakt van de inzichten die in het hierboven besproken onderzoek werden opgedaan, en deze inzichten werden gecombineerd met de omgaan-met-doodsangst-theorie ('the terror management theory'; voor overzichten van deze theorie, zie Greenberg, Solomon & Pyszczynski, 1997; Pyszczynski, Greenberg & Solomon, 1999; Solomon, Greenberg & Pyszczynski, 1991).

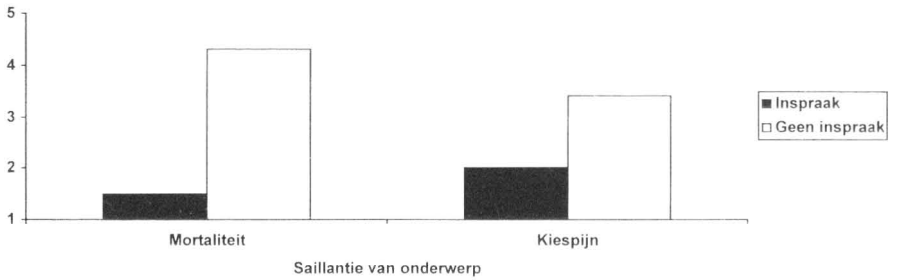
Volgens deze theorie zijn levende wezens bang voor de dood omdat dit indruist tegen hun instinct om te willen overleven. Alhoewel mensen dit instinct delen met andere diersoorten zijn alleen wij ons ervan bewust dat de dood onontkoombaar is. De combinatie van een instinctmatige drang tot overleven en het weten dat we ooit dood gaan kan bij mensen tot verlammende angstgevoelens leiden. De theorie stelt dat mensen deze angstgevoelens trachten te voorkomen of te beheersen door wat wordt genoemd een culturele angstbuffer. Dit is een sociaal-psychologische structuur die onder andere uit iemands culturele normen en waarden en gevoelens van eigenwaarde bestaat. Deze buffer zorgt voor een bescherming tegen de angstgevoelens die gedachten over de dood kunnen oproepen. Een implicatie van dit veronderstelde psychologische mechanisme is dat wanneer mensen worden herinnerd aan het feit dat ze ooit dood gaan zij meer behoefte zullen hebben aan deze buffer. Als gevolg hiervan doet de theorie verwachten dat herinneringen aan de dood ertoe leiden dat mensen erg positief zullen reageren op personen of dingen die hun culturele normen en waarden onderschrijven en die hun gevoelens van eigenwaarde verhogen en dat mensen erg negatief zullen reageren op personen of zaken die hun culturele normen en waarden ontkrachten en die hun gevoelens van eigenwaarde de grond in boren.

In het artikel van Van den Bos en Miedema (2000) werd deze gedachtegang toegepast op het vraagstuk waarom rechtvaardigheid belangrijk is voor mensen. Omdat betoogd kan worden dat rechtvaardigheid een van de belangrijkste normen en waarden van mensen is (Folger, 1984; Folger & Cropanzano, 1998; Lind & Tyler, 1988; Tyler & Smith, 1998) werd verwacht dat wanneer mensen herinnerd werden aan hun dood zij zeer positief zouden reageren op rechtvaardige gebeurtenissen en zeer negatief op onrechtvaardige gebeurtenissen.

Van den Bos en Miedema (2000) voerden een aantal studies uit om deze hypothesen te toetsen (twee laboratorium-experimenten en een scenario-experiment). In dit artikel zal ik de methode en resultaten van het tweede experiment bespreken. Voor een volledige uitleg van het uitgevoerde onderzoek en de bevindingen verwijs ik naar Van den Bos en Miedema (2000).

In het onderzoek werden twee onafhankelijke variabelen gemanipuleerd. Ten eerste werden de deelnemers herinnerd aan hun sterfelijkheid of werden zij hieraan niet herinnerd. In navolging van eerder 'terror management' onderzoek vond dit plaats door deelnemers in de mortaliteitsconditie de volgende twee vragen te stellen: 'wil je, zo kort mogelijk, de emoties beschrijven die bij je opkomen wanneer je denkt aan je eigen dood' en 'wil je, zo specifiek mogelijk, opschrijven wat je denkt dat er fysiek met je gebeurt wanneer je sterft.' In de controle-conditie werden de deelnemers soortgelijke vragen gesteld over het hebben van kiespijn. In de mortaliteitsconditie werden de deelnemers dus herinnerd aan het feit dat zij ooit een keer dood gaan en in de controle-conditie werden de deelnemers gevraagd na te denken over een erg vervelend onderwerp dat ongeërelateerd aan de dood was.<sup>2</sup>

De tweede onafhankelijke variabele in het onderzoek was de rechtvaardig-



Figuur 2 Negatieve affectieve gevoelens als een functie van saillantie van onderwerp (nadenken over kiespijn of mortaliteit) en procedurele rechtvaardigheid (inspraak of geen inspraak). Hogere scores geven aan dat deelnemers meer boos, kwaad, woedend, en teleurgesteld waren.

heidsmanipulatie: deelnemers kregen een mogelijkheid om hun mening over een belangrijke beslissing te geven (inspraak-procedure) of zij kregen deze mogelijkheid niet (geen inspraak-procedure). De belangrijkste afhankelijke variabelen die hierna werden gemeten gingen na hoe boos, kwaad, woedend en teleurgesteld de deelnemers waren over de manier waarop zij behandeld waren.

De belangrijkste bevindingen van Van den Bos en Miedema (2000, Experiment 2) staan samengevat in Figuur 2. Uit deze figuur valt af te leiden dat, zoals was voorspeld, de resultaten aantonen dat de reacties van deelnemers in de kiespijn-conditie minder negatief waren wanneer zij inspraak in plaats van geen inspraak hadden gekregen. Wat echter met name interessant is, is dat wanneer mensen aan mortaliteit hadden gedacht hun reacties nog sterker werden beïnvloed door de manipulatie van procedurele rechtvaardigheid (inspraak- vs. geen inspraak-procedure).

De bevindingen van Van den Bos en Miedema (2000) impliceren dat wanneer mensen worden herinnerd aan hun sterfelijkheid zij meer behoefte hebben aan de belangrijke culturele normen en waarden van rechtvaardigheid. Deze resultaten zijn interessant voor de voorliggende bijdrage omdat zij – evenals de bevindingen van Van den Bos, Wilke en Lind (1998) – suggereren dat een antwoord op de vraag waarom rechtvaardigheid belangrijk is voor mensen gezocht moet worden in de verklaring dat rechtvaardigheid een mogelijkheid biedt om om te gaan met zaken die hen onzeker maken (bijv. hun sterfelijkheid; vgl. Van den Bos, 2000, Experiment 2). In de laatste studie die ik hier wil bespreken zal daar dieper op in worden gegaan.

#### 4 Rechtvaardigheid en gedachten aan onzekerheid

Zoals hierboven is uitgelegd suggereren de studies van Van den Bos, Wilke en Lind (1998) en Van den Bos en Miedema (2000) dat onzekerheid een belangrijke determinant van mensen hun behoefte aan rechtvaardigheid is. Opgemerkt moet echter worden dat deze twee studies wel indirect maar geen direct bewijs voor deze stelling hebben aangedragen. In de laatste studie die ik hier bespreek (Van den Bos, 2000) is dit wel gebeurd. Hiertoe werden vier studies uitgevoerd (drie laboratorium-experimenten en een scenario-experiment). In dit artikel zal ik de methode en resultaten van het derde experiment bespreken. Voor volledige tekst en uitleg van alle studies wordt de lezer verwezen naar Van den Bos (2000).

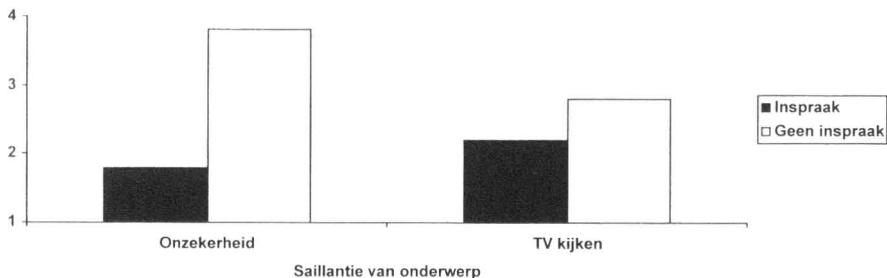
In Van den Bos (2000, Experiment 3) werd getracht direct bewijs te verkrijgen

voor de stelling dat rechtvaardigheid belangrijk is voor mensen omdat het hen de mogelijkheid biedt om te gaan met zaken waarover ze onzeker zijn. Voortbordurend op de bevindingen van Van den Bos en Miedema (2000) werd beargumenteerd, dat als onzekerheid belangrijk is voor hoe mensen reageren op rechtvaardigheid, het zo zou moeten zijn dat wanneer mensen na hebben gedacht over dingen waarover ze onzeker zijn, zij sterker op rechtvaardige en onrechtvaardige gebeurtenissen zouden moeten reageren dan mensen die niet over onzekerheid hebben nagedacht.

Teneinde deze gedachtegang te toetsen werd gevarieerd dat deelnemers wel of niet aan onzekerheid dachten. In de onzekerheidsconditie werd de deelnemers de volgende twee vragen gesteld: 'wil je, zo kort mogelijk, de emoties beschrijven die bij je opkomen wanneer je denkt aan wanneer je je onzeker voelt' en 'wil je, zo specifiek mogelijk, opschrijven wat je denkt dat er fysiek met je gebeurt wanneer je je onzeker voelt.' In de controle-conditie werden de deelnemers soortgelijke vragen gesteld, maar in deze conditie hadden de vragen betrekking op het kijken naar de TV. In de onzekerheidsconditie werden de deelnemers dus herinnerd aan hun onzekerheden en in de controle-conditie werd de deelnemers gevraagd na te denken over een onderwerp dat ongerelateerd aan onzekerheid is.<sup>3</sup>

Hierna volgde de rechtvaardigheidsmanipulatie die in het derde experiment van Van den Bos (2000) wederom bestond uit het aan de deelnemers geven van een mogelijkheid om hun mening over een belangrijke beslissing te geven (inspraak-procedure) of hen een dergelijke mogelijkheid te onthouden (geen inspraak-procedure). De belangrijkste afhankelijke variabelen maten hoe verdrietig en teleurgesteld de deelnemers waren over de manier waarop zij waren behandeld.

De belangrijkste bevindingen van Van den Bos (2000, Experiment 3) staan weergegeven in Figuur 3. Uit deze figuur valt af te leiden dat, zoals was voorspeld, de resultaten aantonen dat de reacties van deelnemers in de TV-kijken-conditie minder negatief waren wanneer zij inspraak in plaats van geen inspraak hadden gekregen. Zoals was verwacht was dit effect van procedurele rechtvaardigheid echter nog sterker wanneer deelnemers aan onzekerheid hadden gedacht.



Figuur 3 Negatieve affectieve gevoelens als een functie van saillantie van onderwerp (nadenken over TV kijken of onzekerheid) en rechtvaardigheid (inspraak of geen inspraak). Hogere scores geven aan dat deelnemers meer verdrietig en teleurgesteld waren.



De bevindingen van Van den Bos (2000) tonen op directe wijze aan dat onzekerheid een belangrijke determinant van reacties op waargenomen rechtvaardigheid is: wanneer mensen worden herinnerd aan hun onzekerheden hebben zij meer behoefte aan rechtvaardige gebeurtenissen en een grotere afkeer van onrechtvaardige zaken dan wanneer zij niet aan onzekerheid hebben gedacht. In aanvulling op de 'terror management' theorie – welke stelt dat alleen gedachten aan de dood bovengenoemde reacties kunnen opwekken – tonen deze bevindingen aan dat onzekerheidsgedachten er toe kunnen leiden dat mensen een grotere behoefte hebben aan onderschrijving van de belangrijke culturele norm en waarde van rechtvaardigheid. Dit suggereert dat de 'terror management' theorie niet alleen betrekking heeft op de manier waarop mensen met de dood omgaan, maar ook met andere, meer algemene onzekere zaken in het menselijk leven. Dit betekent dat deze theorie kan worden verbreed tot een theorie over 'uncertainty management'. Wat met name interessant is voor de voorliggende bijdrage is dat de besproken bevindingen aantonen dat rechtvaardigheid voor mensen belangrijk is omdat het een mogelijkheid biedt om met zaken waarover ze onzeker zijn om te gaan.

## 5 Conclusie

In deze bijdrage heb ik geprobeerd nieuw licht te werpen op de vraag waarom rechtvaardigheid belangrijk is voor mensen. De drie studies die hier kort zijn samengevat verschillen van elkaar maar suggereren allen dat wanneer mensen onzeker zijn zij er meer behoefte aan hebben om rechtvaardig behandeld te worden en er een grotere afschuw van hebben om onrechtvaardige dingen mee te maken. Vervolgonderzoek is zeker nodig (zie bijv. Miedema, Vermunt & Van den Bos, 2000, voor een aanzet hiertoe), maar ik hoop aannemelijk te hebben gemaakt dat onzekerheid een belangrijke determinant van sociale rechtvaardigheidsbehoeften is.

In het meeste onderzoek dat de laatste 25 jaar naar organisatie-rechtvaardigheid is verricht is met behulp van vragenlijsten nagegaan hoe mensen reageren op rechtvaardige en onrechtvaardige gebeurtenissen in organisaties. Het grote voordeel hiervan is dat nu veel bekend is over de effecten die rechtvaardigheid in organisaties kan bewerkstelligen op verschillende menselijke reacties en gedragingen. Het nadeel hiervan is dat er relatief weinig bekend is over fundamentele vragen als 'waarom is rechtvaardigheid belangrijk voor mensen?' Het beantwoorden van dergelijke vragen is van essentieel belang voor een ieder die in organisatie-rechtvaardigheid geïnteresseerd is. Meer in het algemeen is het zo dat, omdat rechtvaardigheid een grote invloed uitoefent op mensen in arbeidsorganisaties en andere situaties, deze vraagstukken voor de gehele sociale en organisatiepsychologie belangwekkend zijn.

Voorts zou ik hier graag de stelling willen opwerpen dat beantwoording van dergelijke fundamentele vragen het beste kan door gebruik te maken van de onderzoeksmethode die het meest geschikt is voor het beantwoorden van fundamentele vraagstukken: het laboratorium-experiment. Deze onderzoeksmethode heeft weliswaar een aantal belangrijke nadelen – waaronder het gevaar van lage externe validiteit – maar heeft als groot voordeel dat het de onderzoeker de mogelijkheid geeft om precies datgene te onderzoeken wat van essentieel belang wordt geacht (Van den Bos, 1996). Hierdoor is de kans groot dat met behulp van laboratorium-onderzoek onze kennis omtrent de vraag waarom rechtvaardigheid belangrijk is grondig vergroot kan worden. Andere onderzoeksmethoden zijn dan nodig om de in het lab gevonden effecten te repliceren en op hun ro-

buustheid te toetsen. In combinatie met het gebruik van andere onderzoeksmethoden kan het lab-experiment daarom substantieel bijdragen aan een beter begrip van organisatie-rechtvaardigheid (Van den Bos, in druk-b).

Het is goed te begrijpen dat organisatie-onderzoekers niet primair geïnteresseerd zijn in bevindingen die verkregen zijn uit lab-experimenten waarin studenten reageren op kunstmatige, door de onderzoeker gecreëerde situaties. De directe belangstelling van organisatie-psychologen ligt immers bij mensen in organisaties. Maar net zoals fundamenteel sociaal-psychologen zich moeten realiseren dat er een wereld buiten het lab is, zo moeten toegepaste organisatie-psychologen er, naar mijn mening, vanuit gaan dat fundamenteel onderzoek met behulp van daartoe geëigende onderzoeksmethoden van cruciaal belang is voor de ontwikkeling van de sociale en organisatiepsychologie. Het veld is er het meest bij gebaat als we alle onderzoeksmethoden actief gebruiken en serieus nemen. Ik hoop daarom dat de experimentele studies die ik in deze bijdrage besproken heb een aanzet bieden tot het verder bestuderen van het belang van rechtvaardigheid in organisaties.

De mens, ook de mens in arbeidsorganisaties, is een onzeker wezen. Dit geldt met name wanneer er sprake is van reorganisaties en andere onzeker makende omstandigheden. Omdat er in organisatieland een trend waar te nemen valt naar steeds meer onzekerheid (denk bijv. aan flexwerk) wordt het steeds belangrijker hoe mensen hiermee omgaan. Dit in combinatie met het betoog dat ik in dit artikel heb proberen te ontvouwen leert ons dat het belang van rechtvaardigheid in organisaties de komende jaren alleen maar groter zal worden. Het hier besproken onderzoek suggereert immers dat in arbeidssituaties waarin mensen met onzekerheden worden geconfronteerd, onrechtvaardige gebeurtenissen sneller tot escalatie en tot emotionele reacties bij mensen leiden terwijl rechtvaardige zaken dergelijke (voor zowel werknemer als organisatie) ongewenste reacties juist zullen voorkomen.

## Voetnoten

- 1 Deze manipulatie wordt veelvuldig in rechtvaardigheidsonderzoek gebruikt en in de onderzoeken die in dit artikel worden besproken gaven de deelnemers zoals verwacht aan dat zij de inspraak-procedure als eerlijker en rechtvaardiger beoordeelden dan de geen inspraak-procedure. Geconcludeerd kan dus worden dat dit een succesvolle manipulatie van waargenomen rechtvaardigheid was.
- 2 Na afloop van het onderzoek werd zorgvuldig de bedoeling van het onderzoek uitgelegd, en tijdens gesprekken met de deelnemers bleek dat de mortaliteitsmanipulatie geen ethische of andere problemen had veroorzaakt en dat de deelnemers zich konden vinden in de wijze waarop het onderzoek was uitgevoerd en geen bezwaren tegen het onderzoek hadden.
- 3 Uit aanvullende gegevens (zie Van den Bos, 2000), bleek dat deelnemers in de TV-conditie niet aan onzekere dingen hadden gedacht en dat zowel deelnemers in de onzekerheids- als in de TV-conditie niet aan sterfelijheidsgerelateerde onderwerpen hadden gedacht.

## Literatuur

- Bos, K. van den (1996). *Procedural justice and conflict*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Leiden.
- Bos, K. van den (1998). Integratie van procedurele en distributieve rechtvaardigheidsoriëntaties. *Gedrag en Organisatie*, 11, 292-301.

- Bos, K. van den (1999). What are we talking about when we talk about no-voice procedures? On the psychology of the fair outcome effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 560-577.
- Bos, K. van den (in druk-a). Fairness heuristic theory: Assessing the information to which people are reacting has a pivotal role in understanding organizational justice. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Red.), *Research in social issues in management* (Vol. 1). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Bos, K. van den (in druk-b). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*.
- Bos, K. van den (2000). *Uncertainty management by means of fairness judgments*. Ongepubliceerd manuscript.
- Bos, K. van den, Lind, E.A., Vermunt, R. & Wilke, H.A.M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1034-1046.
- Bos, K. van den, Lind, E.A. & Wilke, H.A.M. (2000). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In R. Cropanzano (Red.), *Justice in the workplace: Volume 2 – From theory to practice*. Mahwah: Erlbaum.
- Bos, K. van den & Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: The influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 355-366.
- Bos, K. van den, Schie, E.C.M. van & Colenberg, S.E. (2000). *Social justice in child day care centers*. Manuscript in voorbereiding.
- Bos, K. van den, Vermunt, R. & Wilke, H.A.M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Bos, K. van den, Wilke, H.A.M. & Lind, E.A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449-1458.
- Bos, K. van den, Wilke, H.A.M., Lind, E.A. & Vermunt, R. (1998). Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1493-1503.
- Brockner, J. & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 390-413). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R. & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.
- Cropanzano, R. & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R.M. Steers & L.W. Porter (Red.), *Motivation and work behavior* (Vol. 5, pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Red.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Folger, R. (1984). Preface. In R. Folger (Red.), *The sense of injustice: Social psychological perspectives* (pp. ix-x). New York: Plenum.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R. & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gilliland, S.W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J., Solomon, S. & Pyszczynski, T. (1997). Terror management theory of self-esteem and cultural worldviews: Empirical assessments and conceptual refinements. In M. Zanna (Red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 29, pp. 61-139). New York: Academic Press.

- Lind, E.A. (1995). *Social conflict and social justice: Lessons from the social psychology of justice judgments*. Inaugurele oratie, Rijksuniversiteit Leiden.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Miedema, J., Vermunt, R. & Bos, K. van den (2000). *De invloed van bedreiging van het zelf op waargenomen rechtvaardigheid*. Manuscript ter publicatie aangeboden.
- Pyszczynski, T.A., Greenberg, J. & Solomon, S. (1999). A dual-process model of defense against conscious and unconscious death-related thoughts: An extension of terror management theory. *Psychological Review*, 106, 835-845.
- Solomon, S., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (1991). A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews. In L. Berkowitz (Red.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 93-159). New York: Academic Press.
- Steiner, D.D. & Gilliland, S.W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*, 81, 134-141.
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 23-40.
- Tyler, T.R. & DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. Kramer & T.R. Tyler (Red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Red.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Tyler, T.R. & Smith, H.J. (1998). Social justice and social movements. In D. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Red.), *Handbook of social psychology* (Vol. 4, pp. 595-629). Boston, MA: McGraw-Hill.

## Summary

### ***Uncertainty management: The importance of justice in organizations***

Kees van den Bos, Gedrag & Organisatie, volume 13, October 2000, p. 249

*Research has shown that justice can exert strong effects on organizational behavior. In this article, it is investigated why this is the case. Why is justice important for people? Studies are discussed that show that justice matters to people because it gives them an opportunity to manage things they are uncertain about. Because uncertainty plays a crucial role in modern organizations (cf. reorganization processes), and may become even more essential in the future, this reveals the importance of justice in organizations.*

**Keywords:** Keywords: fairness, uncertainty